

55°
CONGRESO
INTERNACIONAL

#CLADEA
2020

EL FUTURO DEL
TRABAJO,
IMPACTO SOCIAL

ROL DE LAS ESCUELAS
DE NEGOCIOS
20-24 OCTUBRE



Dinámicas de co-creación: éxito y fracaso en los Programas Ejecutivos a la Medida (PEM) de Latinoamérica

MBA Roy Campos Retana, Universidad de Costa Rica
Dr. Carlos Rodríguez-Lluesma, IESE Business School



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Octubre de 2020



Introducción: justificación y objetivos

Justificación del estudio

- PEM**
Respuesta conjunta:
soluciones específicas
a “problemas únicos”
- CODISEÑO**
Empresas y escuelas de
negocios codiseñan
experiencia de aprendizaje
- LIDERAZGO**
Desarrollan habilidades
para transformación
personal y organizacional



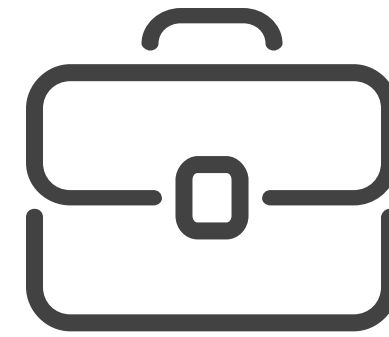
- LITERATURA**
Se han estudiado
numerosos aspectos
de los PEM
- BRECHA**
Investigación rigurosa de
carácter exploratorio
sobre PEM
- PROPÓSITO**
Por qué unos PEM
tienen éxito y otros
fracasan

Objetivos de la investigación



OBJETIVO GENERAL

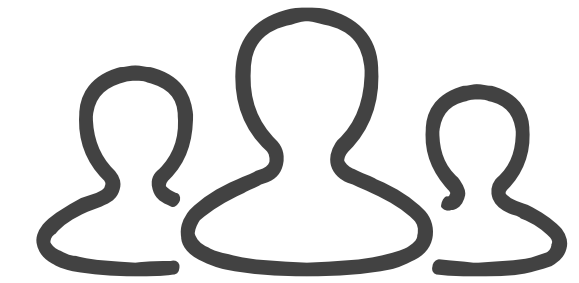
Analizar factores de éxito y fracaso en las dinámicas de colaboración entre empresas y escuelas de negocios en los **PEM**



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Comprender:

- _ el perfil de los profesores y ejecutivos;
- _ diagnóstico de necesidades de la empresa;
- _ venta consultiva y diseño del PEM.



PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo colaboran las empresas y las escuelas de negocios en los **PEM**?



Metodología: recopilación y análisis de datos

Metodología: estudio comparativo de 9 casos

casos de
ÉXITO

5

casos de
FRACASO

4

MÉXICO

1 caso de fracaso:
sector educación

2 casos de éxito:
bancario y farmacéutico

3

COLOMBIA

1 caso de fracaso:
sector construcción

1

ECUADOR

2 casos de éxito:
sector financiero y
sector bancario

2



PERÚ

1 caso de fracaso:
sector salud

1

BRASIL

1 caso de éxito:
sector bancario

1

ARGENTINA

1 caso de fracaso:
sector petrolero

1

Metodología: análisis de datos

56 ENTREVISTAS

semi estructuradas
47 minutos en promedio
42.25 hrs acumuladas

9 CASOS

Total **393** páginas:
43 páginas en
promedio por caso

ANÁLISIS

Tablas de frecuencia,
gráficas, fundamentación,
variables



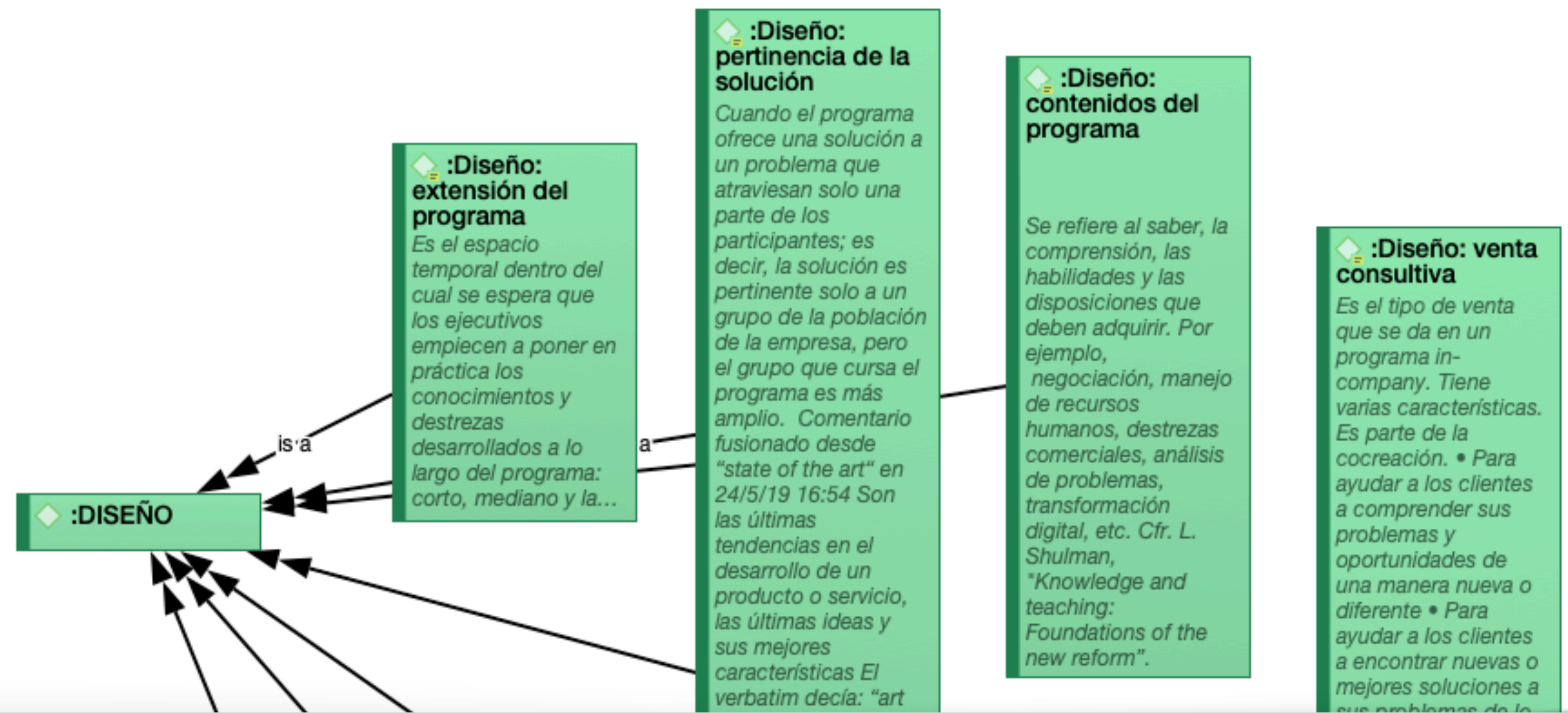
ENTREVISTADOS

6 entrevistas por caso:
3 personas de la empresa
3 de escuela de negocios

CODIFICACIÓN

1er ciclo: 31 códigos
2do ciclo: 64 códigos
(*codificación axial*)

Metodología: redes de códigos y definiciones



Grupo de códigos									
Filtrar códigos en grupo :DISEÑO									
		Nombre			Grupos		Comentario		
		:Diseño: contenidos del programa	99	1	:DISEÑO	1	Se refiere al saber, la comprensión, las habilidades y las disposiciones que deben adquirir. Por ejemplo, negociación, manejo de recursos humanos, destrezas co...		
		:Diseño: extensión del programa	72	2	:DISEÑO	1	Es el espacio temporal dentro del cual se espera que los ejecutivos empiecen a poner en práctica los conocimientos y destrezas desarrollados a lo largo del progr...		
		:Diseño: homogeneidad del grupo	91	1	:DISEÑO	1	Es la composición de los participantes del grupo. Abarca aspectos tales como edad, profesión, potencial; pero también actitud hacia el aprendizaje.		
		:Diseño: leer la mente del cliente	141	2	:DISEÑO	1	Es la capacidad del ejecutivo/os de la escuela de negocios, para entender los requerimientos e "insights" esenciales y relevantes para diseñar un programa de for...		
		:Diseño: pertinencia de la solución	152	2	:DISEÑO	1	Cuando el programa ofrece una solución a un problema que atraviesan solo una parte de los participantes; es decir, la solución es pertinente solo a un grupo de la...		
		:Diseño: rentabilidad, recompra y valor...	64	2	:DISEÑO	1	Se refiere a la relación costo/beneficio del tiempo dedicado al diseño de una propuesta de in-company o a la preparación de una sesión dentro del programa. Co...		
		:Diseño: venta consultiva	74	2	:DISEÑO	1	Es el tipo de venta que se da en un programa in-company. Tiene varias características. Es parte de la cocreación. • Para ayudar a los clientes a comprender sus pr...		
Resultado: 7 de 77 código(s)									

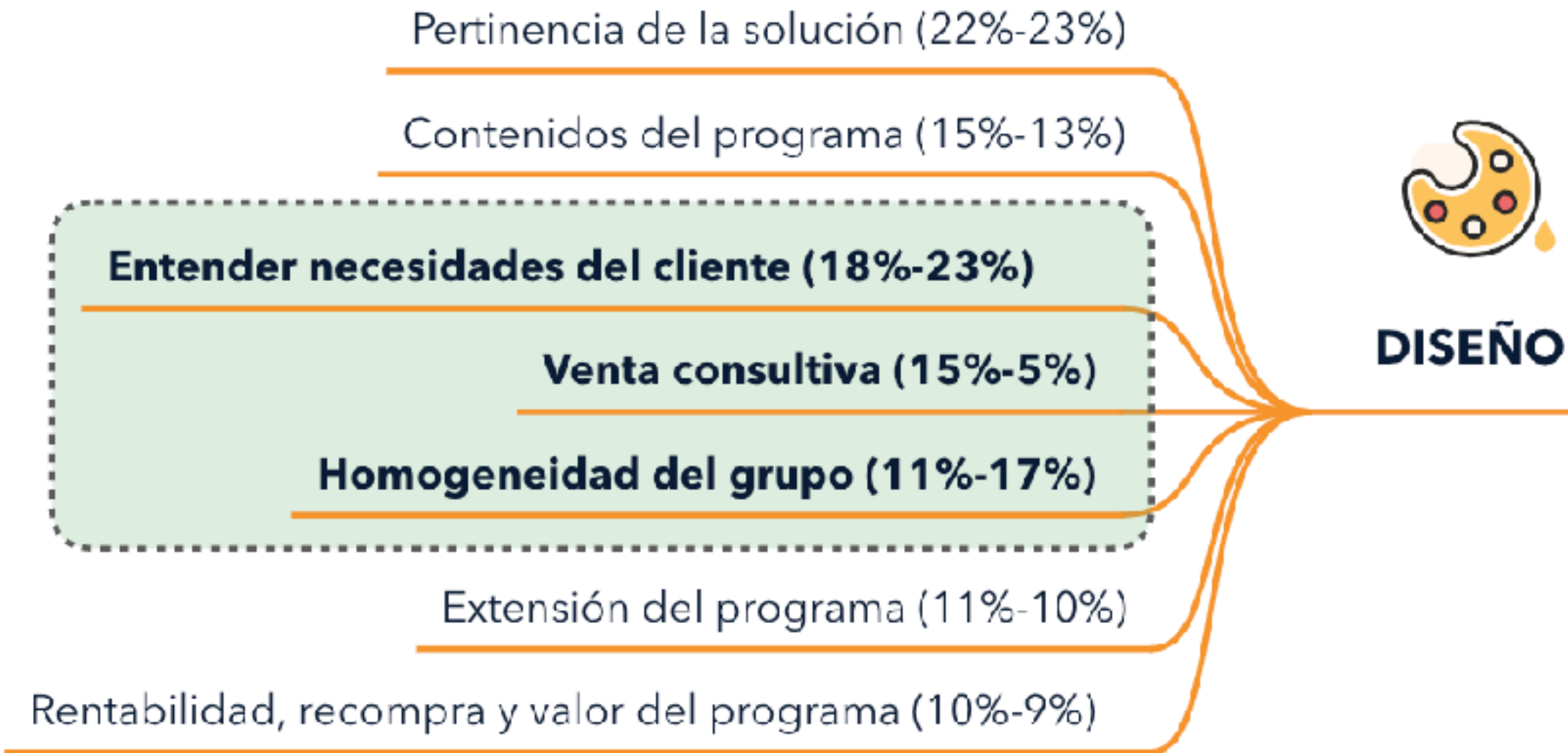
los participantes del grupo. Abarca aspectos tales como edad, profesión, potencial; pero también actitud hacia el aprendizaje.

requerimientos e "insights" esenciales y relevantes para diseñar un programa de formación a la medida. Ref. Klein. "Reading Minds". Comentario fusionado desde "diagnóstico" del problema en 24/5/19 16:46 Es la capacidad de hacer un apropiado diagnóstico del problema.

Comentario fusionado desde "precio", valor del programa en 24/5/19 16:49 Es una condición del proceso de co-creación del programa. Debe haber un proceso de adaptación o ajuste entre empresa y escuela de negocios con respecto al valor percibido y a la cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar por eso. B...

Devincents, J. Rethinking the sales force. Comentario fusionado desde "brecha" vendedor-académico en 24/5/19 16:44 Es una especie de vacío existente entre el vendedor del programa, y el catedrático o el académico que arma el programa.

Metodología: fundamentación, tablas, gráficas



Etiqueta :Diseño	Casos de éxito		Casos de fracaso		Totales		Diferencia
:Diseño: rentabilidad, recompra y valor del programa	39	9,56 %	25	8,77 %	64	9,24 %	0,79 %
:Diseño: extensión del programa	43	10,54 %	29	10,18 %	72	10,39 %	0,36 %
:Diseño: homogeneidad del grupo	43	10,54 %	48	16,84 %	91	13,13 %	-6,30 %
:Diseño: venta consultiva	59	14,46 %	15	5,26 %	74	10,68 %	9,20 %
:Diseño: contenidos del programa	61	14,95 %	38	13,33 %	99	14,29 %	1,62 %
:Diseño: entender necesidades del cliente	75	18,38 %	66	23,16 %	141	20,35 %	-4,78 %
:Diseño: pertinencia de la solución	88	21,57 %	64	22,46 %	152	21,93 %	-0,89 %
Totales	408	100,00 %	285	100,00 %	693	100,00 %	0,00 %



Resultados: factores de éxito y fracaso en los PEM

INSTRUMENTACIÓN

Objetos, artículos y bienes que intercambian dos subculturas



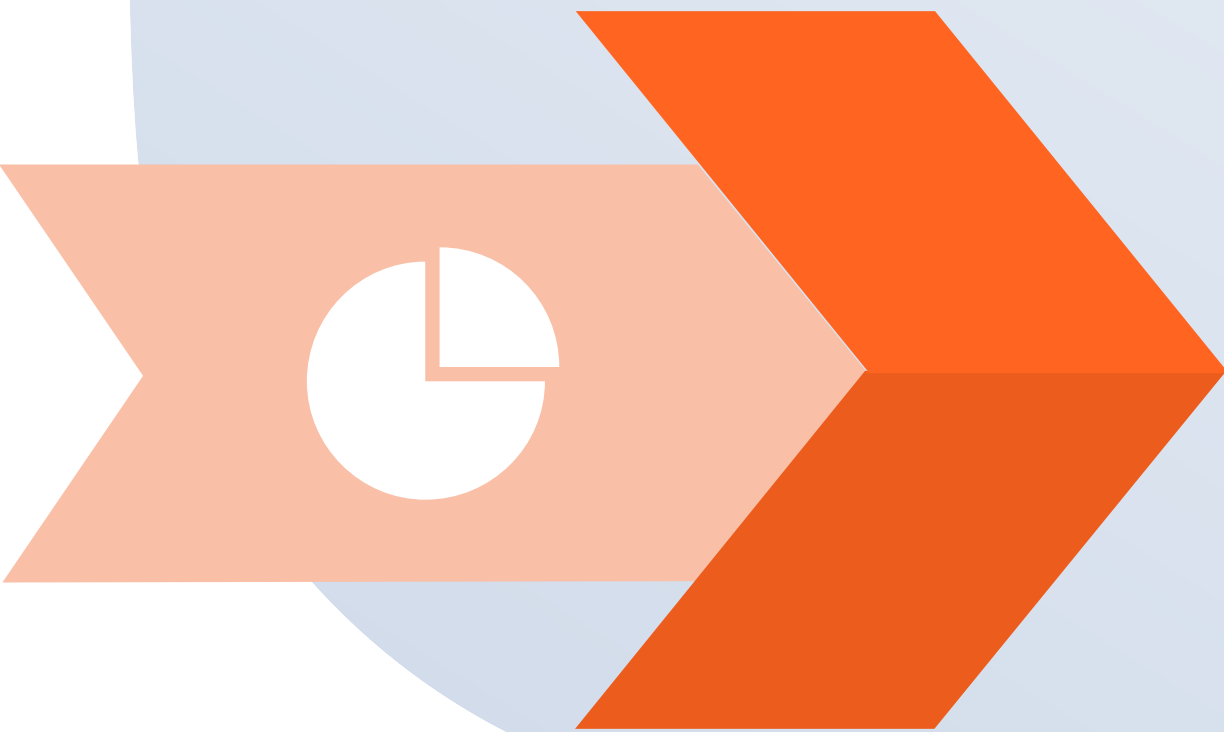
EXPERIMENTACIÓN

Es el uso técnico de los instrumentos por parte de las personas en cada subcultura



TEORÍA

Supuestos ideológicos, modos de analizar y modelar la experimentación instrumental



Trading Zone:
zona de intercambio o comercio



OBJETOS FRONTERIZOS

Están mediadas por materiales que carecen de intercambio lingüístico

EXPERIENCIA INTERACTIVA

Están mediadas por el idioma, debido a la ausencia de materiales

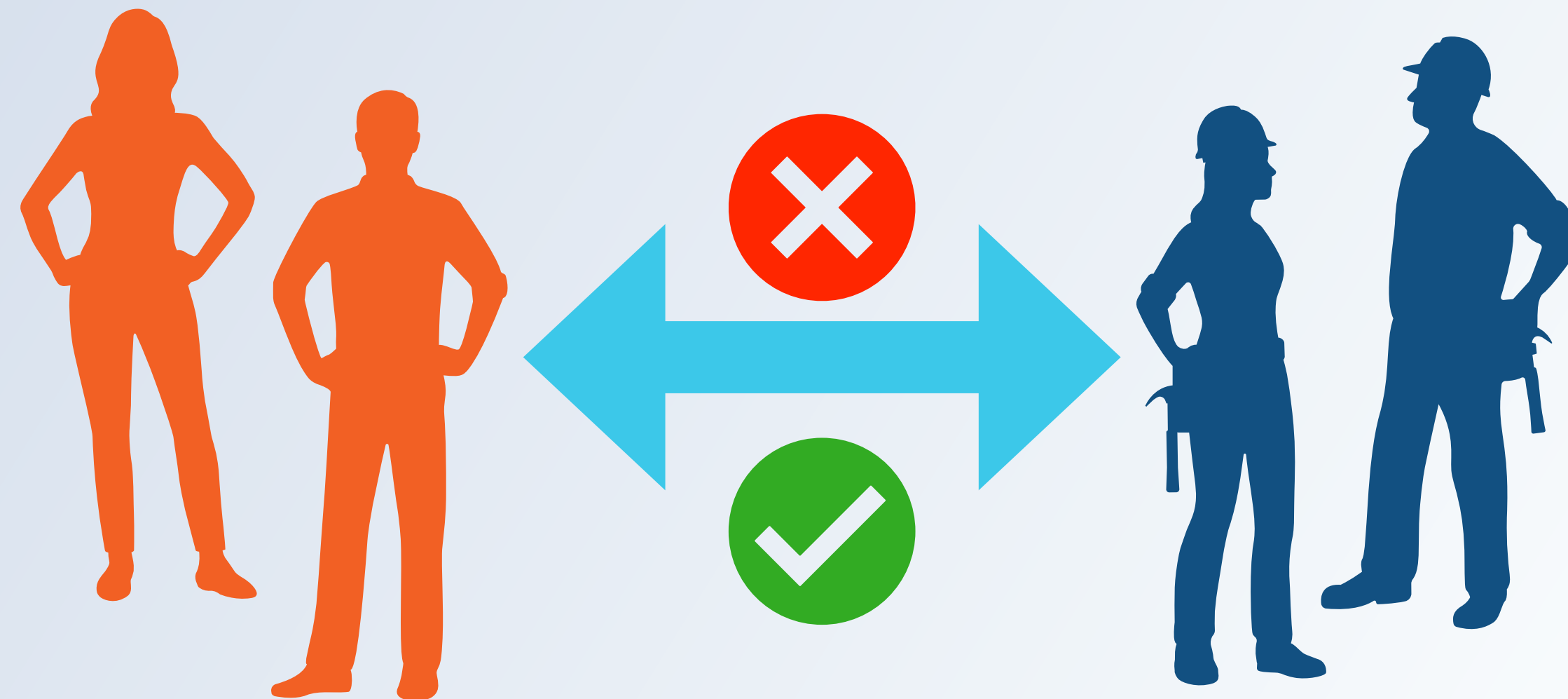
Resultados:

resumen de los 10 factores de éxito y fracaso

#	Factor	Definición breve
1	Diagnóstico de la empresa	Es lo que ejecutivos -de empresa y escuela de negocios- identifican como necesidad formativa de la empresa
2	Diseño del PEM, venta consultiva	Es la fabricación relativamente artesanal del PEM
3	Perfil experto de los ejecutivos	Es el <i>background</i> de los ejecutivos de la escuela de negocios y de la empresa: profesores, participantes y colaboradores.
4	Expectativa de solución del problema	Es la esperanza de que el PEM resuelva la necesidad corporativa
5	"Delivery" del PEM	Es la ejecución del diseño del PEM
6	Aprendizaje por metáfora o analogía	Son recursos narrativos, y también didácticos, que permiten a personas de diferentes contextos optimizar la toma de decisiones
7	Medición cuantitativa	Son evaluaciones del PEM susceptibles de plasmarse numéricamente
8	Alineamiento cultural	Es el valor estratégico agregado que puede generar el PEM para desarrollar una cultura organizacional
9	Contexto de la escuela de negocios	Son situaciones del entorno de la escuela de negocios que inciden en la calidad del PEM
10	Confianza en la capacitación corporativa	Es la convicción de que el PEM tendrá un efecto positivo en desempeño de los ejecutivos y de la organización

Trading Zone:

zona de intercambio o comercio



Escuela de negocios



Empresa

Diagnóstico

Identificación del problema de la empresa

Reunión con departamento de L&D

Inventario de necesidades de la empresa

Reuniones con directivos de la empresa

Entender necesidades de entrevistados

Solución

Diseño del Programa

Diseño de la propuesta preliminar

Diseño de la propuesta modificada

Definir perfil de los profesores y seleccionarlos

Definir perfil de los participantes y seleccionarlos

Escoger casos, materiales, notas técnicas

Reservar fechas y espacios físicos

Implementación

"Delivery" del Programa

Envío previo de materiales a los participantes

Sesiones impartidas por profesores

Evaluación de la satisfacción de los participantes

Evaluación del desempeño de los participantes



Conclusiones y líneas de investigación futura

Conclusiones e investigación futura

"TRADING ZONE"

Para entender dinámicas de co-creación



ESPACIO DE REFLEXIÓN

Propician autoconocimiento personal y toma de decisiones



MEDICIÓN CONJUNTA

Entre empresa y escuela de negocios



"DELIVERY" IMPECABLE

Aprender a gestionar imprevistos



TRAYECTORIA PROFESIONAL

Es necesaria para una venta consultiva



INVESTIGACIÓN FUTURA

Estudiar los demás factores y en otros contextos





#CLADEA | **20-24**
2020 | **OCTUBRE**

GRACIAS